



MNA

Strategieën bij de verkoop van een kmo

Bij de overdracht van een bedrijf heeft de eigenaar de keuze tussen verschillende manieren van aanpak. Die gaan van een één-op-één-onderhandeling tot een volledig georganiseerd biedproces.

Eén-op-één

Een eigenaar gaat soms slechts met één overnamekandidaat tegelijk spreken en probeert zo tot de overdracht van het bedrijf te komen. Dit komt voor wanneer bv. een ondernemer door een andere wordt benaderd. Of wanneer de twee partijen elkaar “toevallig” leren kennen, hoewel het “toeval” dan toch door de ene of de andere wordt georganiseerd.

Het spreekt voor zich dat de koper bij zo'n situatie een voordeel heeft, want hij is alleen. Daardoor kunnen eerste gesprekken als natuurlijker overkomen, gezien de twee partijen direct met elkaar praten. Het gevaar schuilt echter in het verzanden van het overnameproces of het mislukken van de overname. Reden is dat er geen goede match is tussen koper en verkoper: culturen passen niet bij elkaar, koper met onvoldoende middelen, strategie te weinig doordacht, verkoper te weinig voorbereid, mismatch tussen cliënten/producten/ diensten/ regio's, enz.

Het enige verweer daartegen is dat de overdragende ondernemer aan de andere partij een tijdschema oplegt: “tegen die datum verwacht ik een eerste voorstel”, “u krijgt 3 weken om een audit uit te voeren”, “de overeenkomsten dienen tegen die dag ondertekend te zijn”. Men dient zich daar dan ook aan te houden.

Georganiseerd biedproces

Er zijn veel manieren waarop men een overnameproces met meerdere geïnteresseerden kan organiseren. Wij nemen er een uit, namelijk deze waarbij een beperkt aantal partijen de mogelijkheid krijgt om tijdens een gestructureerd proces een bod op de onderneming uit te brengen, de zogenaamde “controlled auction”.

Daarbij wordt eerst bepaald welke geïnteresseerde partijen bij het proces betrokken worden. Ofwel zijn deze reeds gekend, ofwel wordt op

basis van een kort profiel gepeild naar hun interesse.

Vervolgens dienen partijen een vertrouwelijkheidsovereenkomst te tekenen en worden ze op de hoogte gesteld van de biedprocedure via een procedurebrief (“process letter”). Daarin worden strikte termijnen vastgelegd voor de verschillende stappen van het proces en vaak ook al inhoudelijke voorwaarden meegegeven, zoals bv.: welke elementen dient een bod te bevatten, en: hoe ziet de koper de voorwaarden van een verkoopovereenkomst.

Deze process letter is ook belangrijk als signaal dat alle bidders op een gelijke basis zullen behandeld worden, het zogenaamde gelijke speelveld of “level playing field”.

Dan volgt de uitvoering: het versturen van een information memorandum (bedrijfsdossier), formuleren van een eerste niet-bindend bod, consulteren van een data-room (bedrijfsgegevens), negotiëren van de biedingen, formuleren van een definitief bod, audit, tekenen van overnameovereenkomsten en closing (sluiten van de transactie).

Waarom zou de verkoper dit zo aanpakken? Om de prijs en de contractuele voorwaarden voor zichzelf te maximaliseren. Waarom dan niet altijd zo? Omdat het over te laten bedrijf niet altijd van die aard is dat een georganiseerd biedproces kan worden toegepast. Dit gebeurt meer bij grotere gestructureerde bedrijven waarbij de interesse van een aantal partijen al vaststaat.

Niets dus voor een kmo waarbij de aandeelhouders nog actief zijn in het bedrijf en waarbij personeel, cliënten, leveranciers, banken zouden gaan roeren als het aandeelhouderschap wijzigt, want dan wijzigt er ook operationeel iets!

De middenweg voor kmo's

Maar wat is dan de goede weg voor een middelgroot of klein bedrijf om de beste partij tegen de beste voorwaarden te vinden? Uiteraard de gulden middenweg! Die bestaat erin om enerzijds het blikveld zo ruim mogelijk te houden en anderzijds toch discreet te kunnen onderhandelen.

Concreet wordt eerst nagedacht welke soorten partijen interesse kunnen hebben: industriële, private equity of particuliere investeerders.

Dan worden partijen in kaart gebracht (activiteiten, markten, kapitaalkracht, voorbije overnames,...) op basis van alle officiële beschikbare informatie (balansen, persartikels, website, ...). Zo bekomt men van een lange lijst een kortere lijst.

Daarna worden de overgebleven partijen gecontacteerd om aspecten zoals strategie en motivatie beter te kunnen inschatten. Als al deze elementen goed zitten, worden gesprekken aangevat en informatie uitgewisseld. Zo wordt er uiteindelijk met een select aantal geïnteresseerde partijen gesproken. Wanneer één van hen een voorstel formuleert, krijgen de overige geïnteresseerden ook de kans (level playing field).

Zo komt men uiteindelijk tot een overeenkomst met de partij die gewikt en gewogen de beste is en die verkopende ondernemer zelf uitkiest.

Kristo van Holsbeek, MNA nv



MNA begeleidt familiale KMO's bij overdracht.

“MNA adviseert familiale bedrijven bij overname, overdracht en het aantrekken van groeikapitaal. Het actief zoeken naar geschikte partijen, een netwerk in binnen- en buitenland en een grondige kennis van zaken vormen de sleutelementen van onze aanpak.”

MNA NV

Kantoor Roeselare: Clintonpark, Ter Reigerie 11/1, 8800 Roeselare
Kantoor Aalst: Kapellestraat 142, 9473 Welle
webadres: www.mna.eu - e-mail: mna@mna.eu
Partners: Dominick Gallant, Frederic Gallant en Kristo van Holsbeek